

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Teze diplomové práce

Proces nákupu logistické služby ve Škoda Auto, a.s.

Michaela Šulcová

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce se bude zabývat procesem nákupu logistické služby v automobilovém průmyslu, konkrétně ve firmě Škoda Auto.a.s. Cílem této diplomové práce bude návrh na zefektivnění procesu nákupu logistické služby.

Teoretická část se bude zabývat významem základních pojmů z logistiky, které plynule přejdou k pojmům nákupu, co se na téma hlavní problematiky týče, zejména nákupních činností, procesů včetně IT systémů. Bude provedena charakteristika stávajícího uspořádání nákupních procesů v podniku, nalezení problémových oblastí, které mohou zlepšit nákupní chování daného podniku, tedy proces nákupu v rámci používaných systémů.

V praktické části práce bude zahrnuto představení samotné společnosti Škoda Auto, a.s. postavení v organizační struktuře podniku, konkrétně zaměření na oddělení Nákupu a samotný předmět nákupních činností včetně systémů, které jsou nezbytné pro práci na nákupu. Následně na základě teorie bude vyobrazen modelový příklad z praxe, pomocí jednotlivých úkonů nákupčího a IT systémů.

Závěrem bude návrh či doporučení o možnostech dalšího využití vedoucí k zlepšení současného stavu systémů a procesu s nimi souvisejících, tak aby se zvýšila jeho efektivita současně s dodržovanými předepsanými nákupními postupy.

Klíčová slova: Nákup, organizace nákupu, nákupní chování, konkurenceschopnost, efektivita nákupu, cíle nákupu, funkce nákupu, nákup logistických potřeb, proces nakupování, vyjednávání, B2B, GLOBE, SAP

Teze diplomové práce

Diplomová práce se zabývala procesem nákupu ve světoznámém automobilovém průmyslu konkrétně Škoda Auto, a.s. s využitím dostupných systémů se současnými dodržovanými předepsanými nákupními postupy či standardy a navrhla doporučení ke zlepšení s ohledem na možnosti a specifikace podniku, tak aby se zvýšila efektivita v rámci procesu nákupu, což bylo cílem diplomové práce.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou, kde byly použity metody analýzy, deskripce, rešerše odborné literatury, syntézy, a rozbor s odborným pracovníkem ŠA. Ještě předtím, než bylo přistoupeno v teoretické části k analýze samotného tématu, bylo nutné se zaměřit na definování několika základních pojmů a teorie týkající se logistiky, jelikož nákup souvisí nejen s tímto útvarem.

Teoretická část vymezila definice nákupu, jakožto prostředek získávání zboží, služeb a produktů, cíli nákupu včetně existujících faktorů, které ho významným způsobem ovlivňují, vymezení možnostmi organizace nákupu, umístění nákupního oddělení v podniku, subjekty a objekty v oblasti nákupu a vymezení nákupního procesu ve vybraném podniku, který se zabývá jednotlivými činnostmi nákupu včetně metod a pravidel vyjednávání u přímého kontaktu s osobou u obchodního jednání, včetně doporučení, jak se na tuto situaci připravit.

Praktická část diplomové práce se zabývala stručně představením vybraného podniku Škoda Auto, a.s. její organizační strukturou, konkrétně oblasti Nákupu. Dále se práce zabývala analýzou procesu nákupu v konkrétním českém automobilovém podniku Škoda Auto, a.s., informačními systémy běžící na B2B platformě jako například systémy SAP, Globe, EBP, LDB a jejich zhodnocením, konkrétním metodám vyjednávání z pohledu řadového nákupčího a zobrazením modelového příkladu nakupované logistické služby pro Škoda Auto, a.s. včetně zpracovaného klasifikovaného odhadu.

Škoda Auto, a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti Škoda Auto a.s. je vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb. Organizační struktura Škoda Auto, a.s. je rozdělena do sedmi hlavních oblastí jako je představenstvo, ekonomie, prodej, marketing, výroba, péče o zaměstnance, technický vývoj, logistika a nákup, které zahrnují řadu dalších pododdělení. Vybraným útvarem byl zde Všeobecný nákup, který je jednou z velmi důležitých a klíčových oblastí společnosti, zajišťující všeobecné služby, konstrukční a vývojové práce, logistické

služby, marketing, výstavy a veletrhy, služební cesty, tlumočnictví, překladatelství, recycling, IT zařízení a jiné.

Práce se zabývala konkrétními činnostmi oddělení NVS (všeobecného nákupu), výběrovým řízením, poptávkovým procesem, příjem nabídek a jejich vyhodnocení, zvolení vhodného dodavatele, technického vyhodnocení nabídek, zpracováním cenových rozpadů od potencionálních dodavatelů, obchodním vyjednávání, popřípadě zaregistrováním nového dodavatele, tvorbou příloh k výběrovému řízení, přípravou na prezentování případu do koncernu a proces vystavení objednávky.

K samotnému procesu nakoupení požadované služby byly charakterizovány metody vyjednávání či projednávání nabídek prostřednictvím netradičních způsobů jako je například Face to Face a telefonické vyjednávání. Dalším používaným, modernějším, způsobem vyjednávání byl zmíněn jednací protokol, online aukce jako je klasická aukce nebo holandská aukce, které jsou nedílnou součástí pro každého nákupčího v podniku.

Škoda Auto využívá celou řadu informačních systémů. Systémy používané v procesu nákupu jsou především EBP, SAP, Globe, LDB, OVS. Dílčím cílem bylo také charakterizovat informační systémy, které jsou podporou pro hlavní činnosti v procesu nákupu, a to jak pro přímé zadávání dat do systémů, tak i jako zdroj relevantních informací či procesů v rámci poptávkového řízení. Následně bylo podáno zhodnocení těchto zmíněných systémů na základě jejich využití z pohledu řadového nákupčího či specialisty. Zhodnocení těchto systémů bylo, jak kladné, tak i záporné. Například u systému SAP mezi výhody patří usnadnění práce nákupčím při použití standardních textů při psaní objednávek, systém sám zajišťuje číselné řady objednávek, kontroluje proplácení faktur. Mezi nevýhody patří absolutní závislost nákupčího na fungování systému, v případě poruchy nelze vystavit objednávka, což může způsobit ohrožení výroby. Systém Globe je ušitý na míru koncernu VW, což bylo vzato jako obrovská výhoda, dále pak je zde možné propojení a vyhledávání v rámci značek koncernu, dále pak umožňuje vytvářet databázi dodavatelů, zpětné nahlédnutí do případu již nakoupených v minulosti a podporuje několik jazyků včetně českého. Naopak mezi nevýhody byla zaznamenána závislost všeobecného nákupu na fungování systému, jelikož veškerá potřebná data jsou uložena právě v něm, také neoperativnost při bleskových, termínově kritických případech a je zde potřebné neustále školení jednotlivých nákupčích.

Klíčovou praktickou částí byl zpracován modelový příklad z praxe, na kterém byly aplikovány nastavené procesy nákupu včetně předepsaných postupů a pravidel. Byl zde vytvořen klasifikovaný odhad pro nakupovanou logistickou službu. Zobrazení příkladu bylo provedeno konkrétně v systému Globe k vlastnímu zpracování. Jelikož se v tomto případě

jedná o strategická data, důvěrné a utajované informace byly tyto data záměrně zkreslená. z důvodu dohody o taji ze strany autorky i Škoda Auto,a.s.

Cílem celé práce mělo být na základě provedené analýzy konkrétního nákupního procesu a systémů využívaných na platformě B2B navrhnout určité opatření, které dokáží stávající procesy zdokonalit. Na základě analýzy byly identifikovány oblasti vykazující možnost zlepšení a byla navržena doporučení vedoucí ke zefektivnění v jednotlivých oblastech procesu nákupu vzhledem k možnosti současné specifikace podniku.

Možným řešením, by bylo vytvoření malé skupiny odborníků, kteří by se specializovali na podporu všech nákupních co se informačních systémů a procesů týče. Dále by prováděli podporu dodavatelům při registraci do Databanky dodavatelů (LDB), nesli by zodpovědnost za programování a vedení online jednání a holandské aukce. Nákupčí by tak získali více času pro plnění běžných úkolů a zároveň by došlo k využívání těchto nových metod a postupů v praxi. Ostatní doporučení jsou orientována do budoucna. Měla by sloužit jako koncepce pro další rozvoj a vylepšování stávajícího procesu a systémů.

K dalšímu návrhu bylo doporučeno zlepšení dosavadního procesu v C-Teile, které slouží k hromadnému zpracování menších požadavků na objednávku. V tomto případě by mohlo dojít k zefektivnění ve smyslu úspor, kdyby z každého požadavku bylo ušetřeno minimálně 5 %. I lepší informovanost mezi nákupem a ostatními odděleními, kde možným řešením by zde mohlo být vytvoření interního manuálu, který by sloužil pro efektivnější a transparentní spolupráci mezi útvarem nákup a plánování.

Velice důležitým, dá se říci i velmi efektivním návrhem zde autorka považuje zlepšení využití systémů, které jsou součástí procesu nákupu, bez kterých nelze fungovat. Konkrétně časového a finančního zefektivnění nákupního procesu v systému Globe. Byl vytvořen návrh na posunutí dosud stanovených finančních hranic objemů zakázek v případě schvalování seznamu poptávaných firem „Bieterliste“ a případů pro prezentaci. Tento návrh by měl být největším přínosem pro společnost Škoda Auto, a.s, ale tak i pro jednotlivé nákupčí ve ŠA a VW. Nesl by i větší míru pravomocí pro koncern ŠA.

Jak již bylo zmíněno jednalo se o posunutí finančních hranic obchodních případů. Dle klasifikovaného odhadu bylo vzato v úvahu 42.687 počtu případů v hodnotě 23,1 miliard eur.

Po posunutí první hranice na 350.000 eur, bylo vykázáno 80 % z celkového počtu případů a 11% případů z hodnoty celkového objemu, kde by docházelo k online schvalování v systému Globe s VW. Tzn. sice více případů by spadalo do této skupiny, ale za by zde měla být prokázána viditelná úspora času, tedy rychlejší zpracování a uzavření případů. Co se týče posunutí druhé hranice až na 2.000.000 eur, způsobilo by to zvýšení o 3% počtu jednotlivých

případů a to z 13% na 16%, což by znamenalo 7% zvýšení objemů hodnoty případů z 12% na 19% z hodnoty celkového objemu případů, ale zároveň by zde byla viditelná větší pravomoc pro Škoda Auto, a.s. U posunutí třetí hranice nad 2.000.000 eur, by způsobilo 3% snížení počtu jednotlivých případů a to z 7% na 4%, což by znamenalo 7% snížení objemů hodnoty případů z 77% na 70% z hodnoty celkového objemu případů. Lze říci, že je zde potencionální smysl ve zlepšení či optimalizaci procesu nákupu v rámci systému Globe. Došlo zde ke koncentraci případů s větším objemem, a zároveň k jednoduššímu schvalování u případů s menším finančním objemem, tedy Škoda Auto, a.s. by měla mít větší pravomoce ve schvalování a uzavírání případů. Je tedy zde potencionální smysl ve zlepšení či optimalizaci procesu nákupu v rámci systému Globe, což se na základě posunutí finančních hranic u schvalování a prezentací stalo.

Přínosy a úspory, které jsou známy z návrhů doporučení ke zlepšení, které jsou součástí praktické části, byly ověřeny na základě řízeného rozhovoru s vedoucími pracovníky NVS, a lze říci, že mají přímý dopad na fungování oddělení Nákupu v podniku. Jeden z návrhů byl již implementován. Je tedy zřejmé, že návrhy doporučení by měly být v budoucnu nejspíše využity v rámci zefektivnění procesu nákupu podniku, což bylo cílem diplomové práce. Proces nákupu ve Škoda Auto, a.s. funguje velice dobře a je tou správnou cestou. Ale zároveň nic není samozřejmostí, a proto s rychlostí rostoucích možností v dnešní době bude stále co zlepšovat či zefektivňovat. Je jen na firmě Škoda Auto, a.s., jakou zvolí strategii či způsob.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

Horáková, H., Kubát, J., Řízení zásob. 3. vyd. Praha: Progress Consulting s.r.o., s.236.

ISBN 80 85235-55-2.

Lukoszová, X., Nákup a jeho řízení, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004, s. 170.

ISBN 978-80-251- 0174-2.

Pernica, P. Logistika pro 21. století: Supply chain management. PHDR. Milan Vondráček.

1. vyd. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2005, s. 1700. ISBN 80-86031-59-4.

Pernica, P. Logistika – Vymezení a teoretické základy. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995, s. 210. ISBN 80-7079-820-3.

Philip, Kotler a spol., Moderní marketing, 4.evropské vydání, vydavatelství Grada Publishing, a.s., rok 2007, Překlad: Mgr. Jana Langerová, Ing. Vladimír Nový, s. 1041. ISBN 978-80-245-1545-2.

Philippe, Korda, Zlatá pravidla obchodního vyjednávání, 4. vyd., Praha: Grada Publishing 2011, s. 202. ISBN 978-80-247-3752-2.

Štůsek, Jaromír, Řízení provozu v logistických řetězcích, 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 227, ISBN 978-80-7179-534-6.

Tomek, G., Tomek, J. Nákupní marketing, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1966, s. 189. ISBN 805623-96-x.

Tomek, G., Vávrová, V. Řízení výroby a nákupu, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 384. ISBN 978- 80-247-1479-0.

Tomek J., Hofman J., Moderní řízení nákupu podniku, 1.vyd., Praha, Management Press, 1999, s. 276. ISBN 80-95943-73-5.

Interní zdroje:

Interní materiály ze Škoda Auto a.s.

Informační stránky o B2B, online

Vwgroupsupply.com

Interní materiály – řízený rozhovor a osobní podklady Ing. Jana Bečvařika MBA